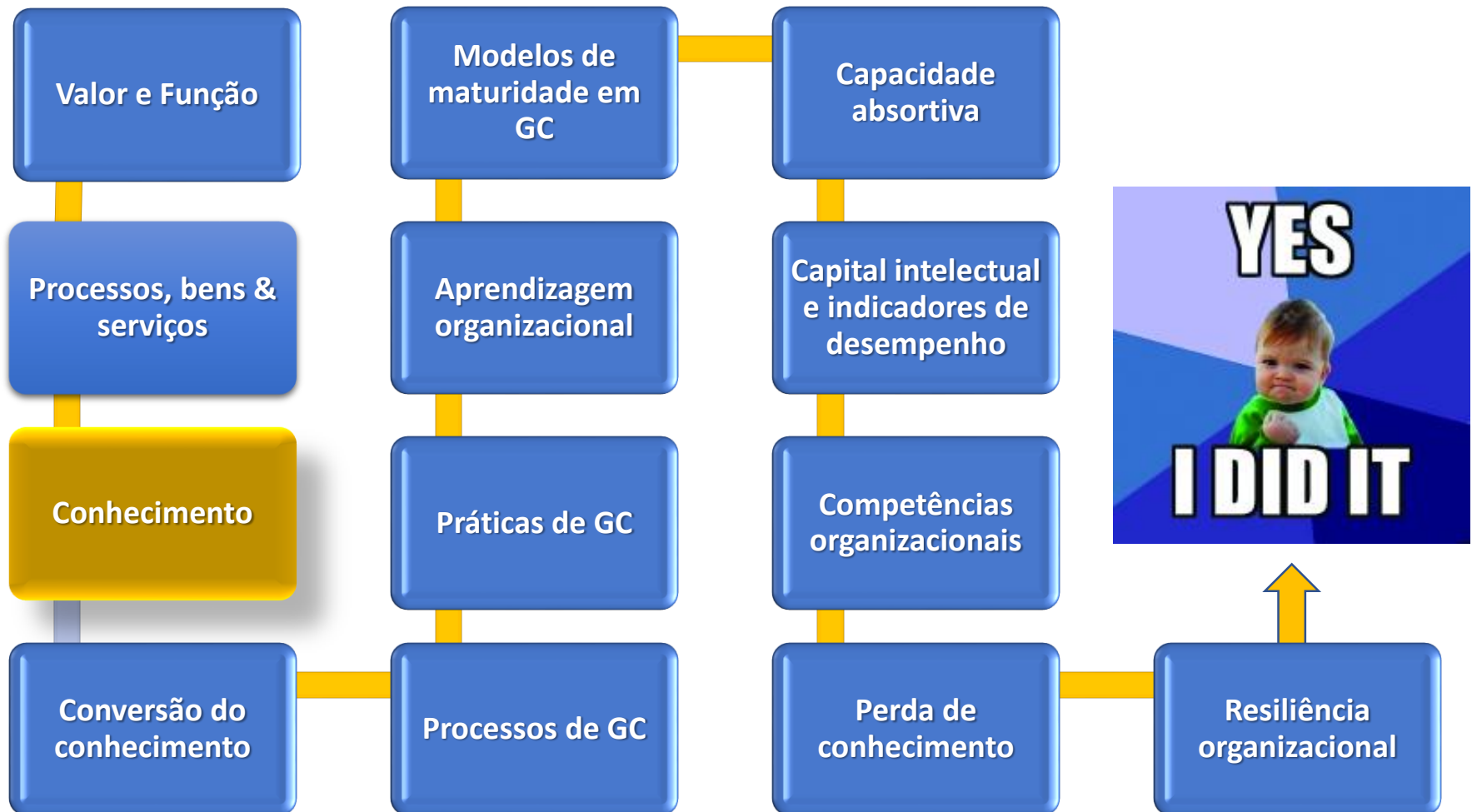


Gestão do conhecimento nas organizações



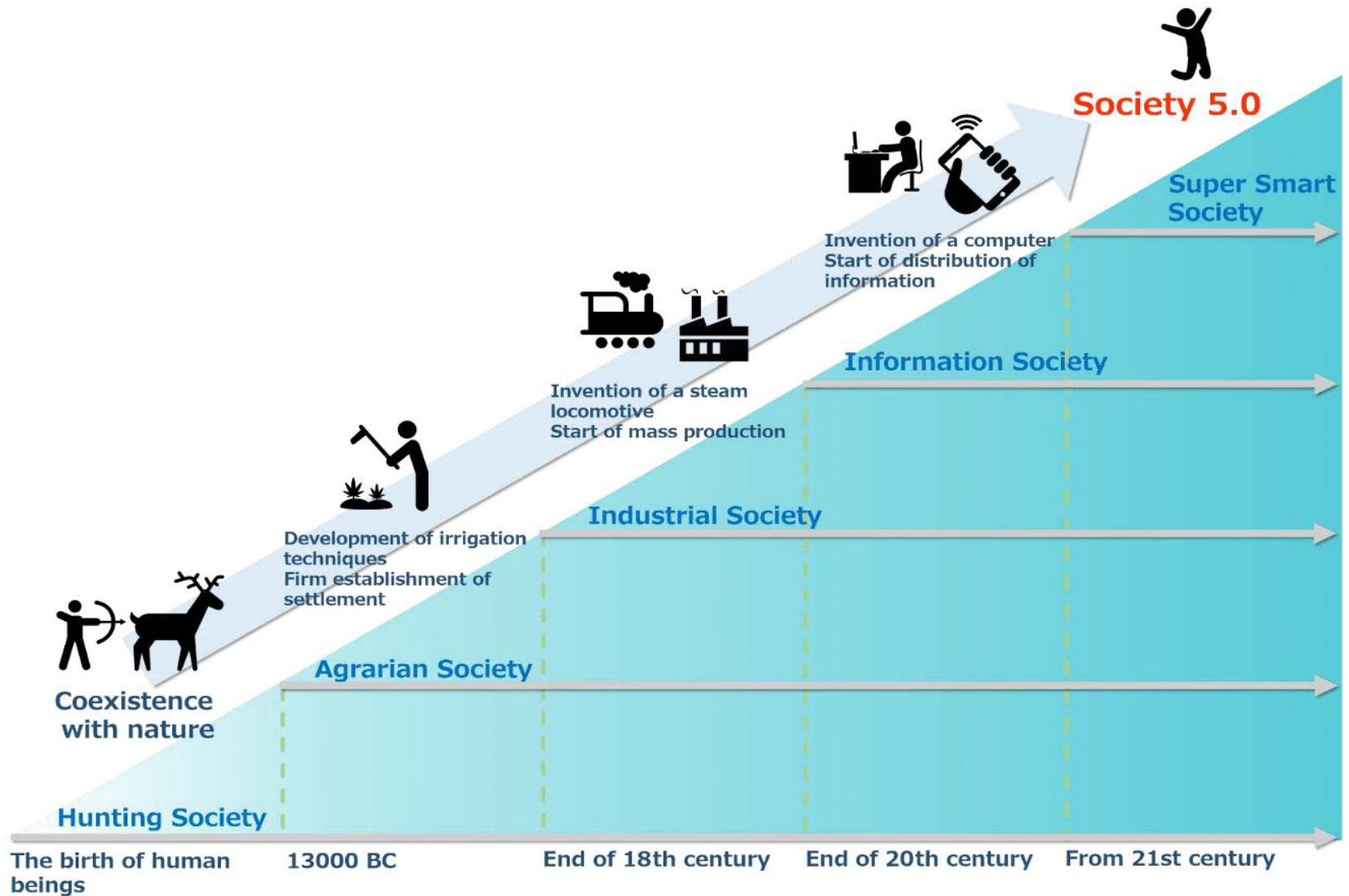


CONHECIMENTO

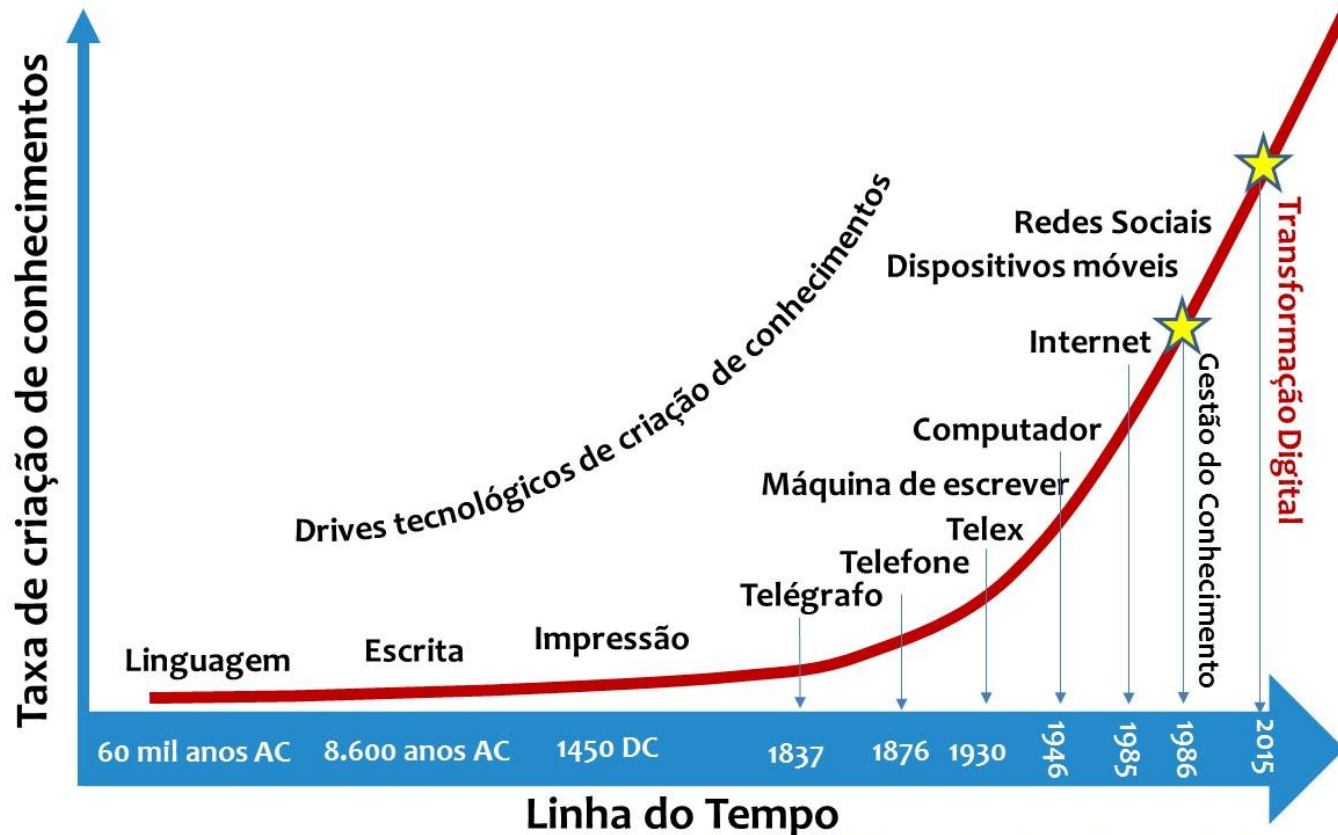
CONCEITOS E TIPOLOGIA

*Many firms die not because they do
the wrong things, but because they
keep doing the right things too long“*
Prof. Yves Doz, INSEAD





Evolução da humanidade até a Sociedade 5.0 (Fonte: [Keidanren](#))



Fonte: BROCKWAY, D., Ideas, Knowledge, Sex and Collaboration. In: <http://www.akaplex.com/ideas-knowledge-sex-and-collaboration>

ECONOMIA DO CONHECIMENTO

É a economia na qual o principal **fator de produção, de agregação de valor, produtividade e crescimento econômico**, é o **conhecimento**.

DOS SANTOS (2005).

- ❏ O papel do conhecimento (quando comparado com outros fatores de produção) tem assumido uma importância significativa;
- ❏ Ainda que o ritmo possa variar, todas as economias da OECD estão se movendo na direção da economia baseada no conhecimento (OECD 1996).

BRINKLEY (2006).

A economia do conhecimento está surgindo em meio a uma grande revolução, fruto de duas forças poderosas e incontornáveis:

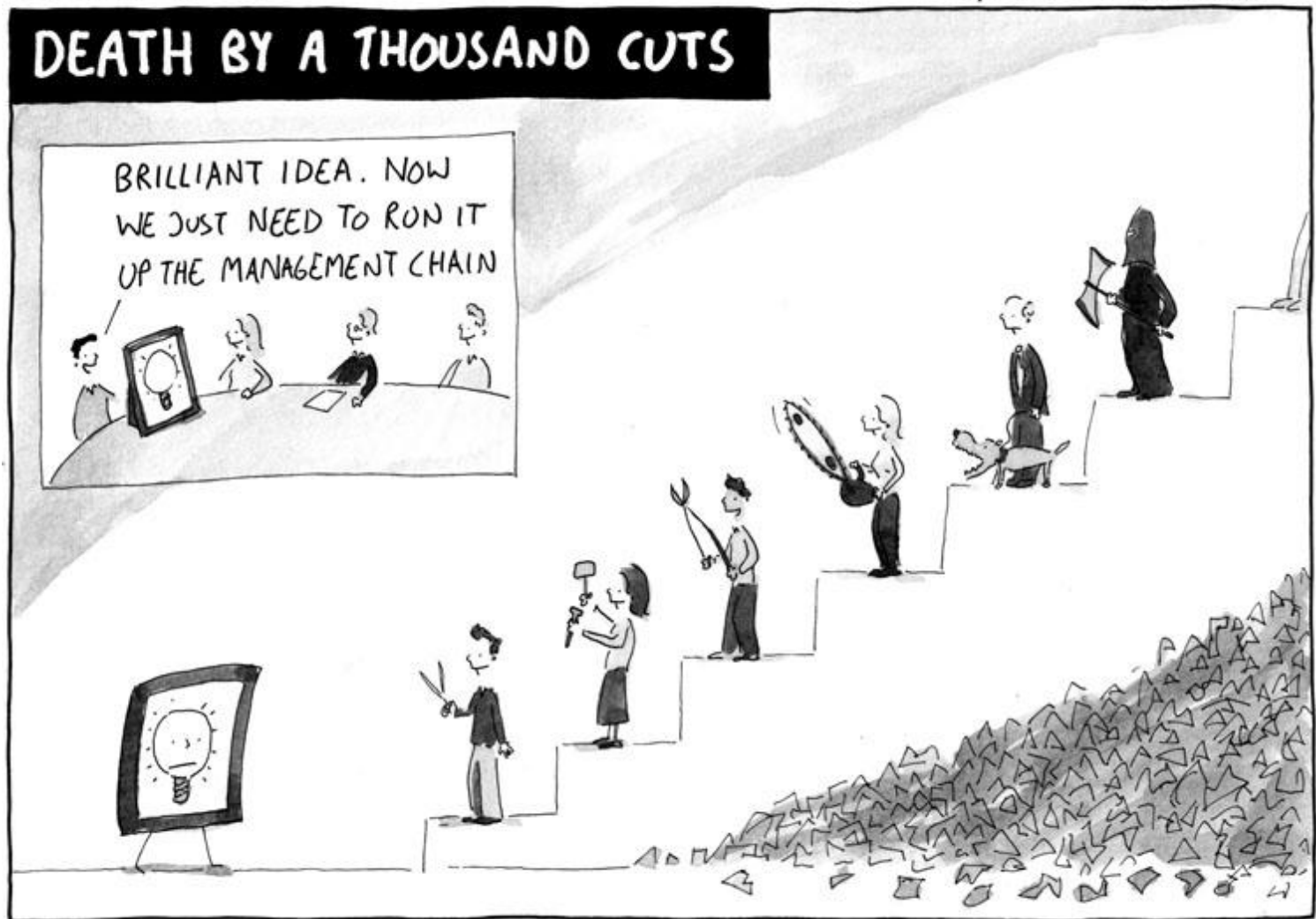
- O crescimento das atividades econômicas intensivas em conhecimento;
- A globalização das atividades econômicas.

DAVID & FORAY(2003).



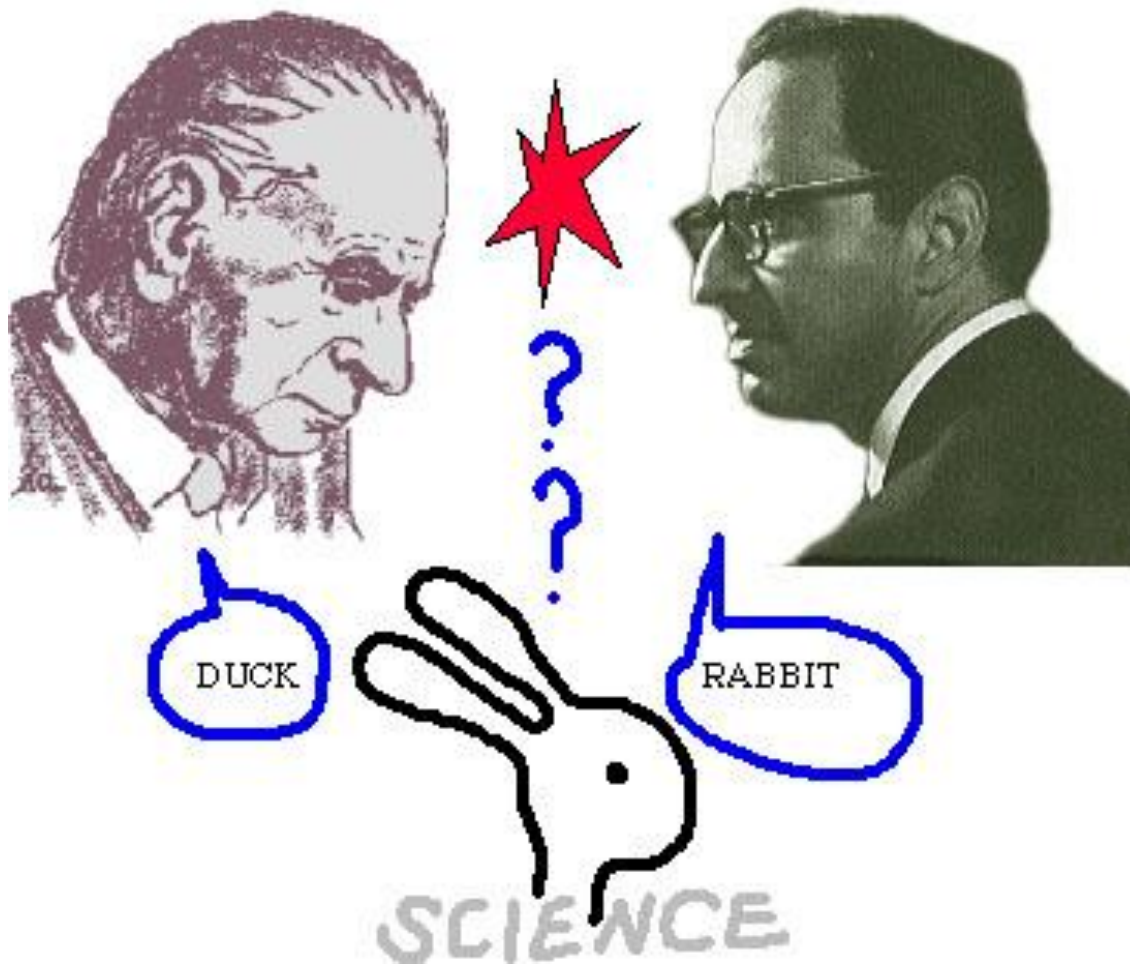
BRAND CAMP

by Tom Fishburne



© 2006

SKYDECKCARTOONS.COM



Kuhn – O conhecimento cresce por razões sócio históricas externas, as chamadas revoluções científicas



Conceito de conhecimento :



Você decide !!!



- É um recurso!
- É inesgotável pelo uso!
- É individual e organizacional!



A empresa é o lugar onde se organizam os saberes e as inteligências individuais em inteligências coletivas com capacidade criativa de empreender.

Jaques Morin

Conhecimento  Contexto





✓ Mão de Obra!



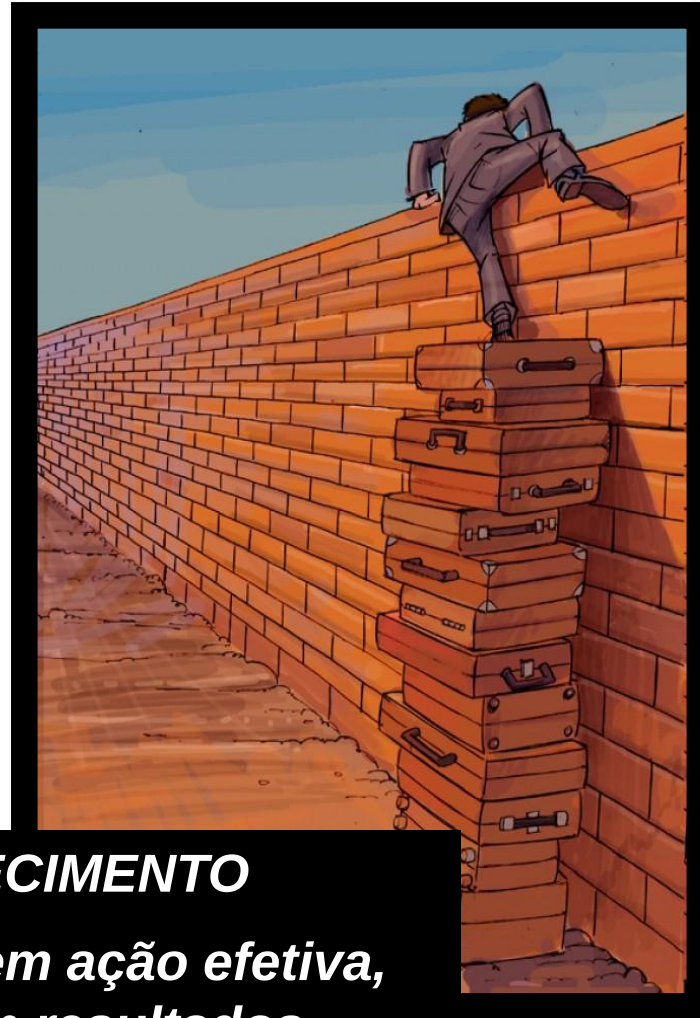
✓ Cérebros de obra!



NÃO IMPORTA QUANTOS RECURSOS VOCÊ TEM



SE VOCÊ NÃO SABE COMO USÁ-LOS,
NUNCA SERÁ SUFICIENTE.



CONHECIMENTO

*Informação em ação efetiva,
focada em resultados*

(Drucker, 1999)

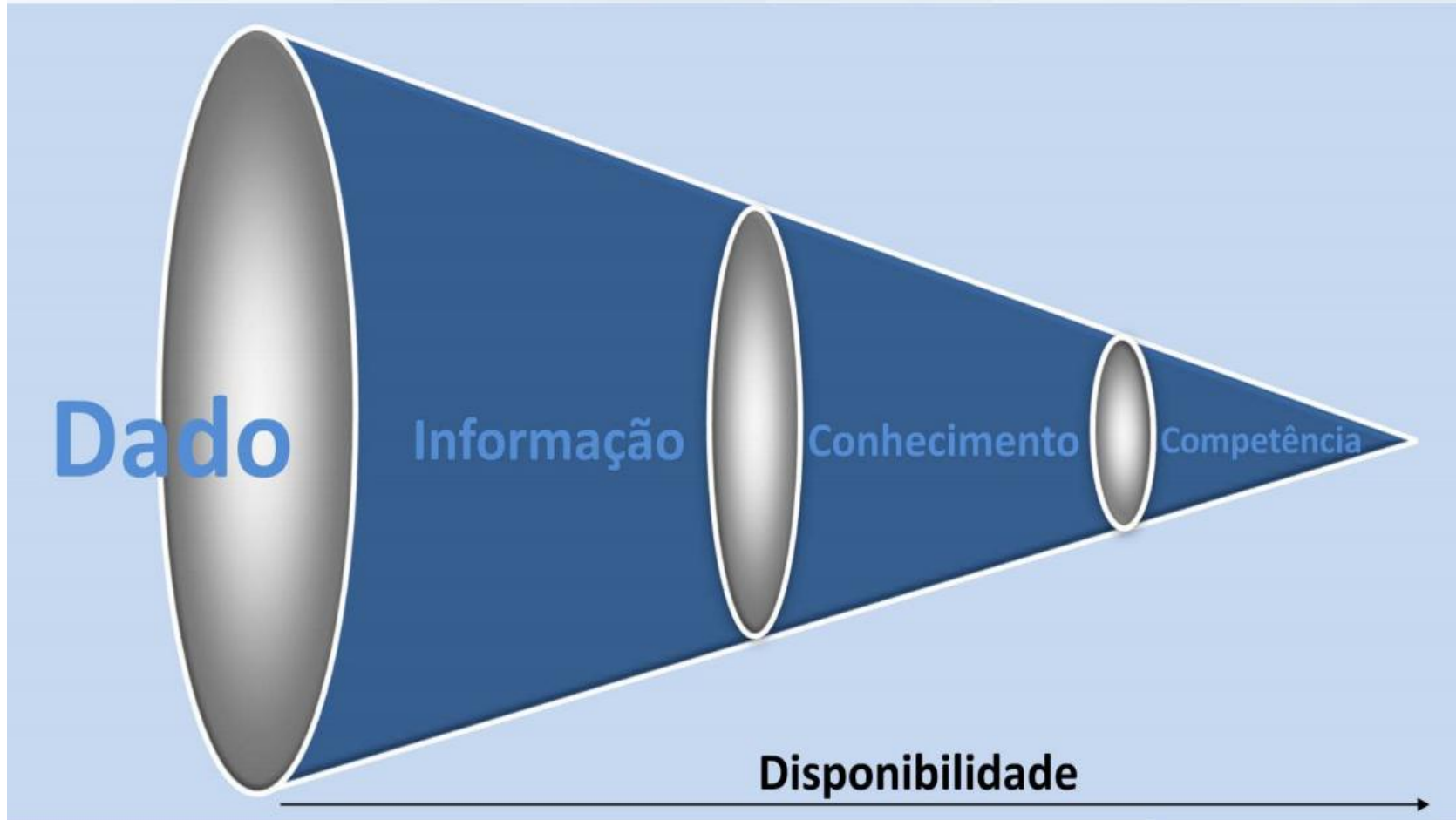
Diferenças entre conhecimento e capital

CAPITAL	CONHECIMENTO
Independente das pessoas	Ligado às pessoas
Desaparece ao ser repartido	Reparte-se ao ser repartido
Amortiza-se como investimento	Perde valor ao ser utilizado
Estático (objetivo)	Estático (objeto)
	Difícil de medir

COMPETITIVIDADE

Sveiby (1997)

A cadeia de valor do Conhecimento:



ROWLEY (2007)

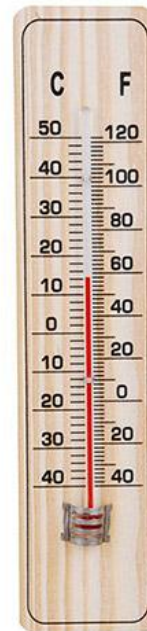
Dados:

- Base para a informação;
- Tudo o que pode ser captado pelos nossos órgãos dos sentidos;
- Em princípio, não tem valor agregado;
- De forma isolada, não permitem entendimento algum e nem conectividade.



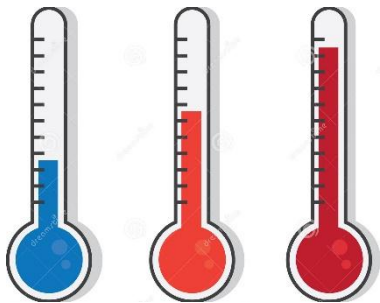
Informação:

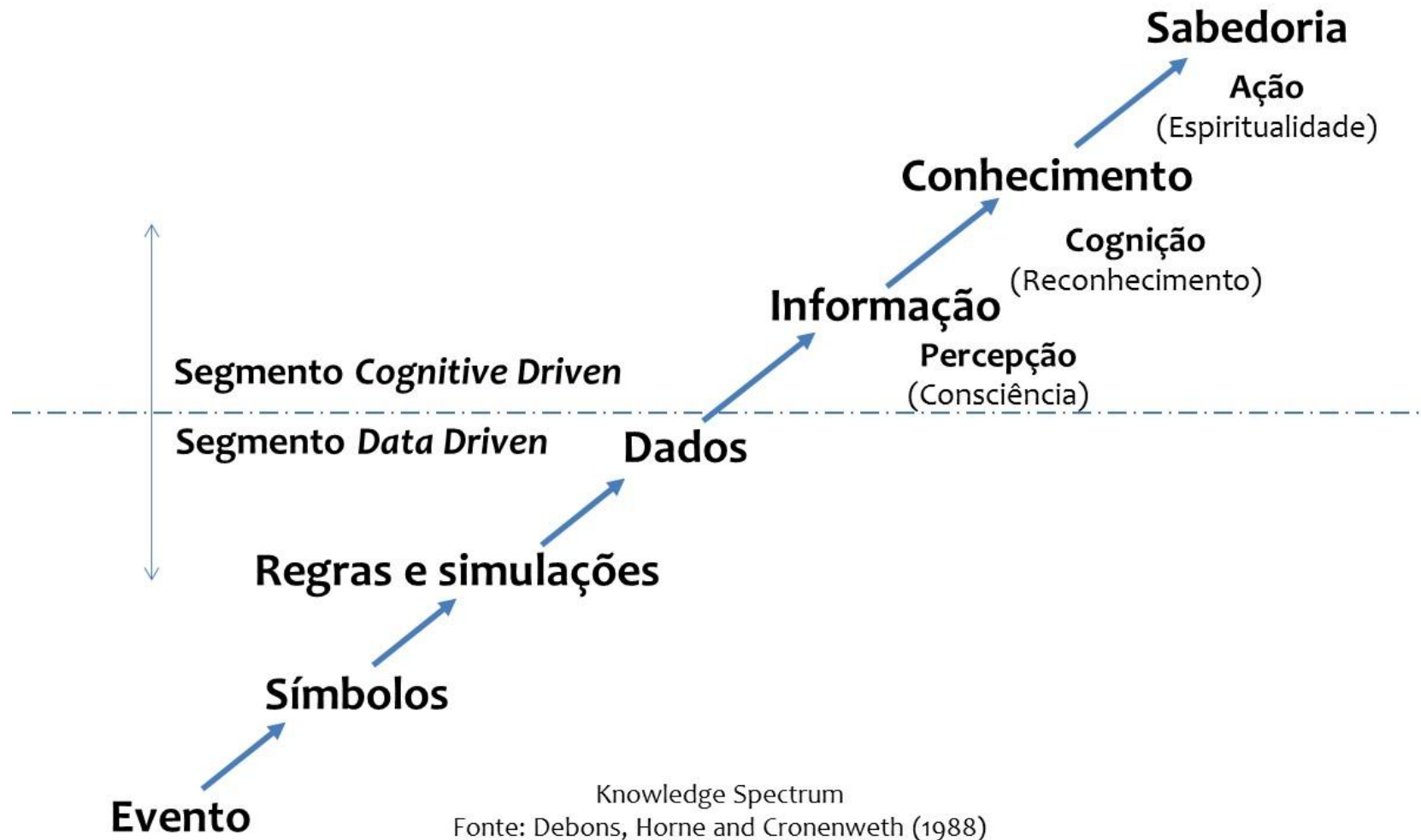
- Base para o conhecimento;
 - Tudo que é discriminado pela percepção humana;
- Agrega valor aos dados: contextualização, categorização, cálculos, correção, condensação;
- Implica em significado (relevância e propósito).



Conhecimento:

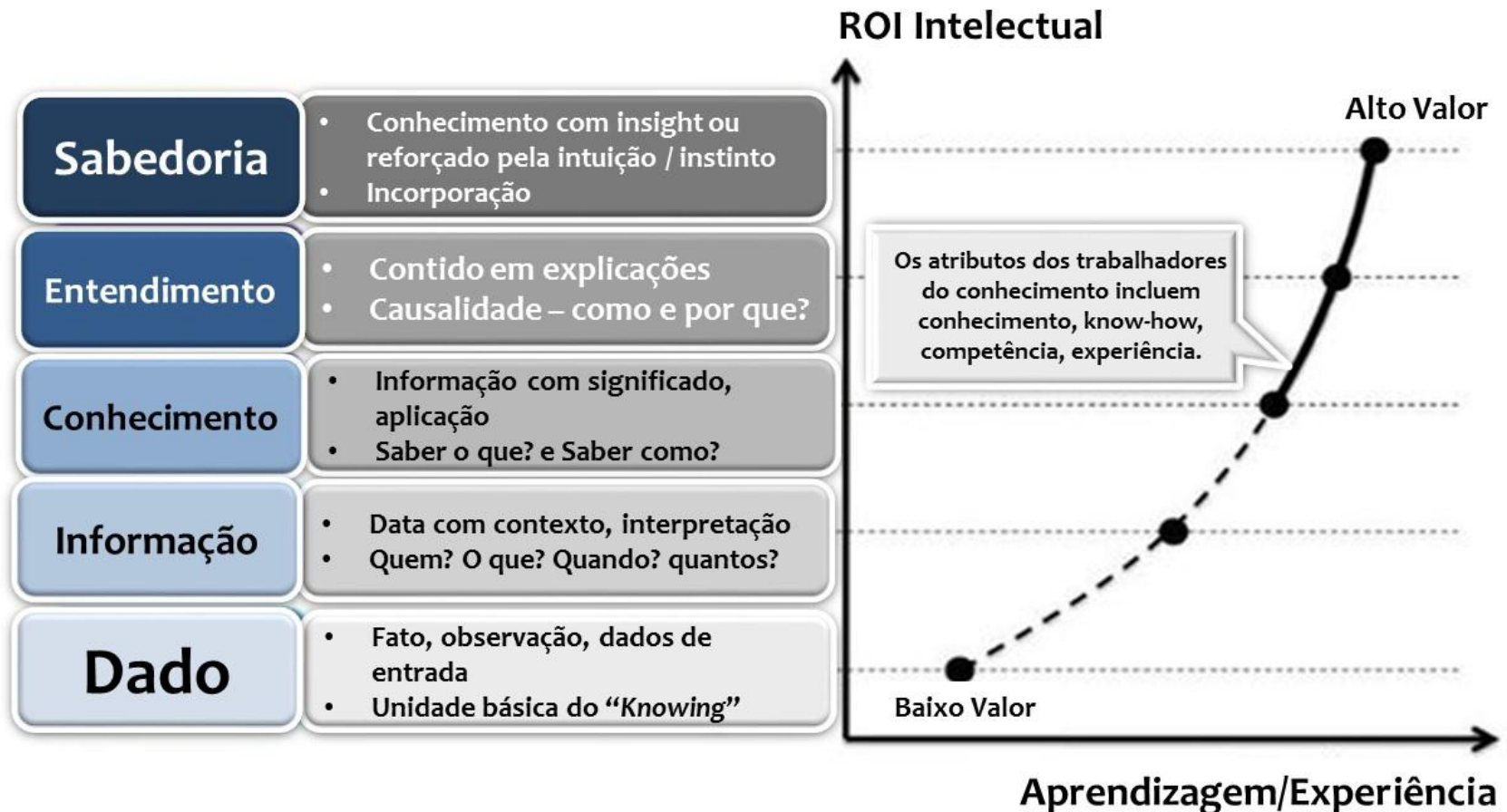
- Mistura de vários elementos: experiência, valor, verdade fundamental, discernimento (julgamento);
- Tudo o que é processado pela cognição humana (é resultado de um processo cognitivo);
- Implica em uma aprendizagem;
- Segundo a teoria da cognição situada, está distribuído por toda a organização, pode ser associado a produtos e processos.





Fonte: <http://www.jemi.edu.pl/vol-10-issue-1-2014/models-metaphors-and-symbols-for-information-and-knowledge-systems>

Hierarquia do Conhecimento



Fonte: <https://www.tatatechnologies.com/us> (Modificado)

Conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos (ou serviços) e sistemas (processos).

(NONAKA; TAKEUCHI, 1995)



Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a
única fonte garantida de vantagem competitiva
duradoura é o

CONHECIMENTO

NONAKA; TAKEUCHI, 1997



Conhecimento Organizacional



Klaus North

Dado, informação, conhecimento

Autores	Dados	Informações	Conhecimento
Nonaka & Takeuchi (1997)	-	Fluxo de mensagens.	Criado por um fluxo de informações suportado por crenças e compromissos do detentor.
Davenport & Prusak (1998)	“... conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (p. 2)	Conjunto de dados organizados com finalidade definida.	Soma das experiências, valores, contexto e insights, tendo origem e aplicação na mente de seus detentores.
Spender (2001)	“... um sinal sem significado... ” (p. 39)	Sinal cujo significa pertence a uma pessoa.	Implicações causadas pelas informações (ações, preferências, valores etc.).
Telles e Teixeira (2002)	Símbolo ou conjunto de símbolos.	Conjunto organizado de dados, ou ainda, “... dados tornados úteis para alguém” p. 3.	“... elemento... que manipula, organiza e dá forma aos dados... de acordo com a experiência dos indivíduos, dependendo diretamente do universo cognitivo de cada um” (p. 3).

PAIXÃO, R. L. Gestão do conhecimento: estudo de casos no setor público. Dissertação (Mestrado). UFRJ/COPPEAD, Rio de Janeiro, 2003.

Conhecimento pode ser explícito e/ou tácito,
individual e/ou coletivo



Conhecimento tácito e explícito

Explícito

Informação que é escrita ou codificada

Tácito

Informações que são armazenadas dentro da mente de uma pessoa



- **Conhecimento tácito**



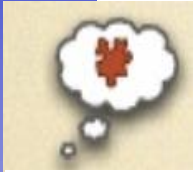
- Difícil de ser articulado, para ser colocado em palavras, textos ou desenhos;
- Reside dentro da cabeça dos indivíduos.

- **Conhecimento explícito**

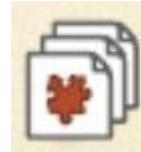
- Conteúdo que foi capturado de alguma forma tangível, como palavras, gravações de áudio ou imagens;
- Reside em um meio concreto tangível.



Propriedades do conhecimento



Conhecimento tácito



Conhecimento explícito

Capacidade de se adaptar

Saber como e sabe por quê

Compartilha uma visão

Transmite uma cultura

Capacidade de ensinar e treinar

Organizar, sistematizar

Traduzir a visão em orientações

Distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito

Conhecimento Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

(NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67)

Vejamos um caso simples para sedimentar os conceitos de GC

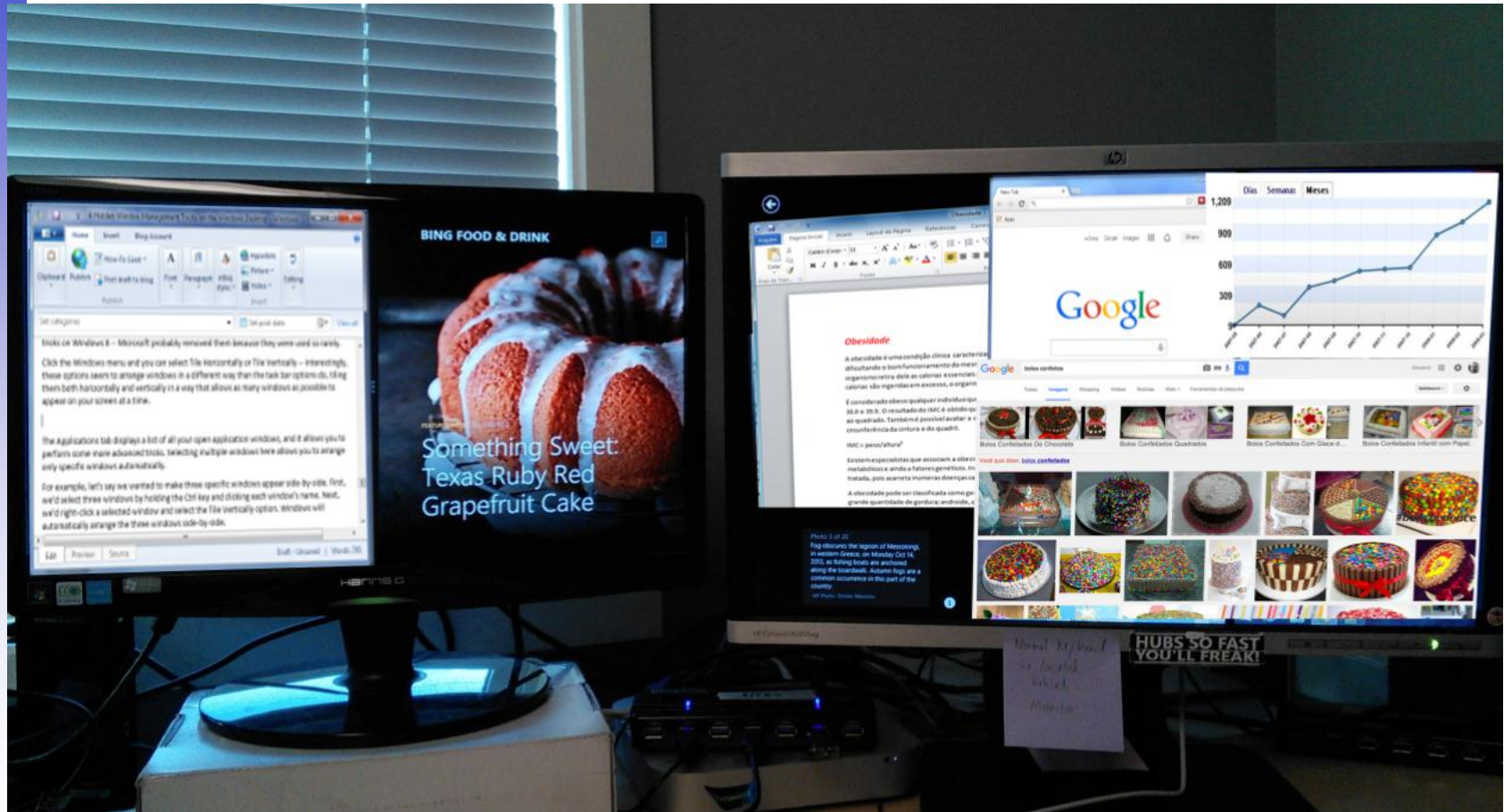
Confeitaria de Sr. Manoel







Juvenal



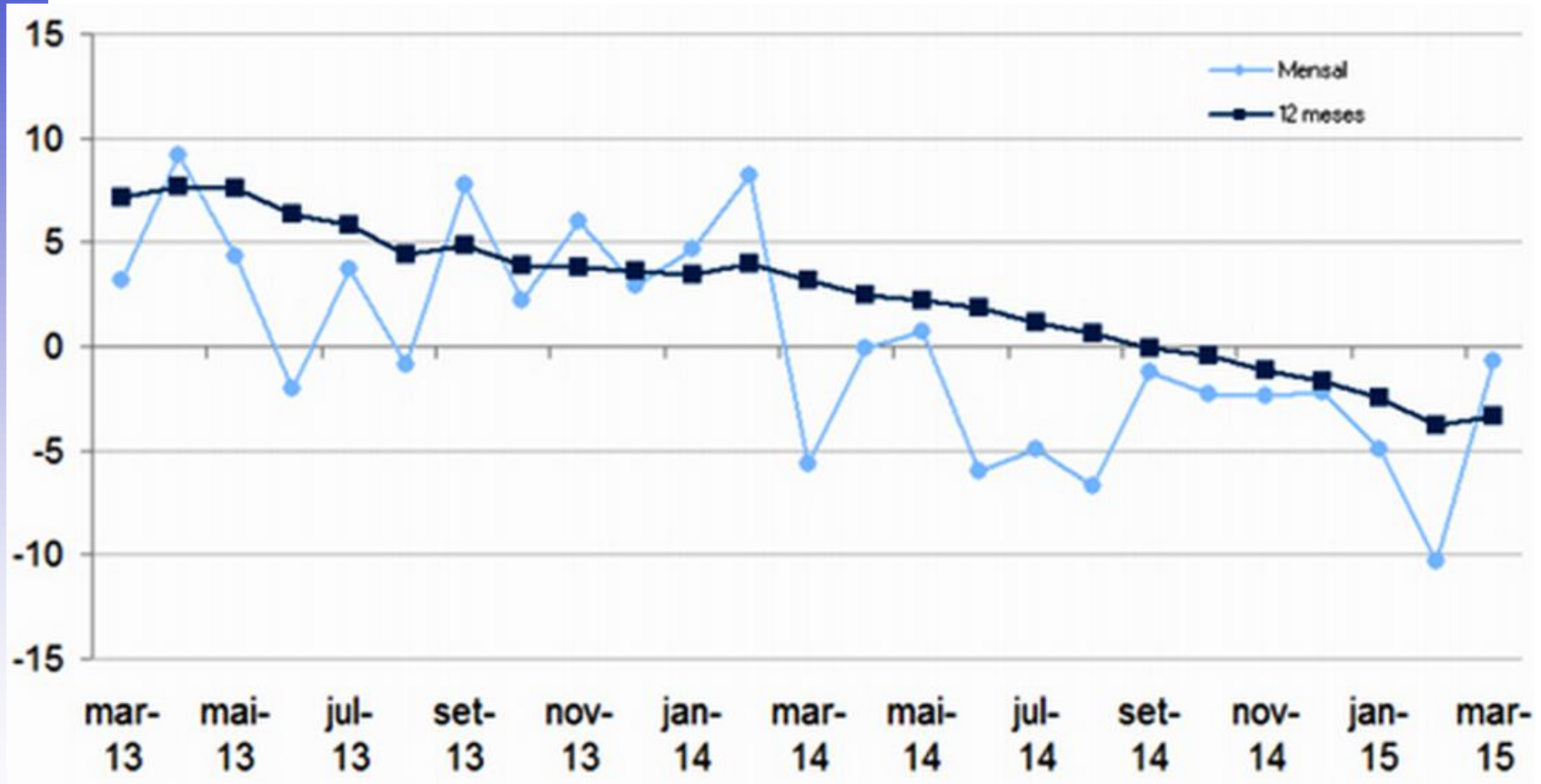


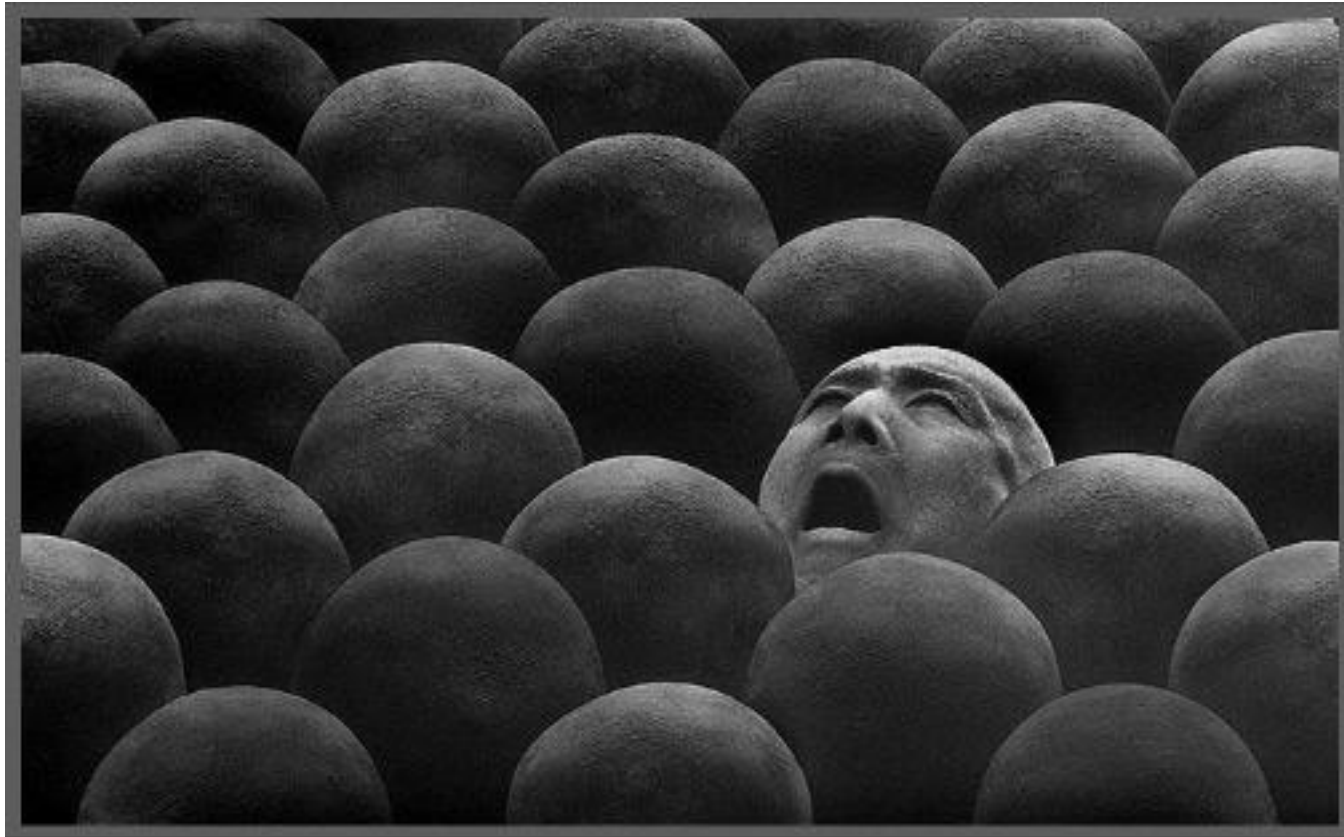












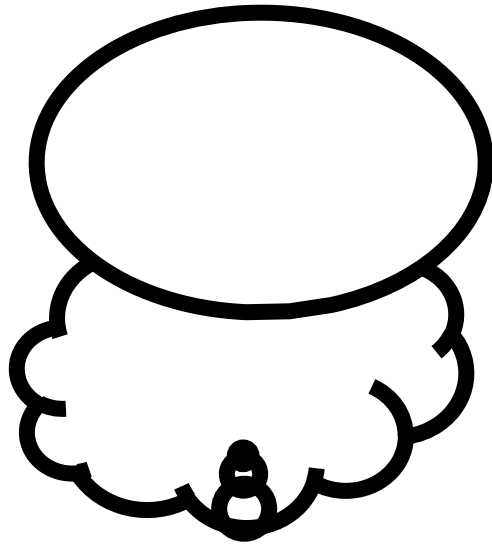


Vamos entender o
que ocorreu com a
confeitaria de sr.
Manoel.

Diagnóstico do Conhecimento



Tipos de Conhecimento Humano



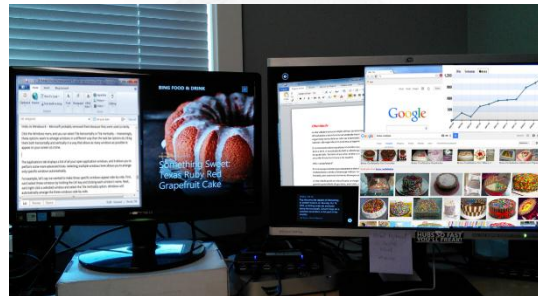
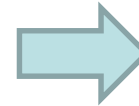
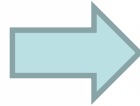
Conhecimento tácito



Conhecimento explícito

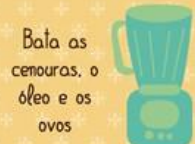


Dado > Informação > Conhecimento



BOLO DE CENOURA COM GANACHE

BOLO DE CENOURA



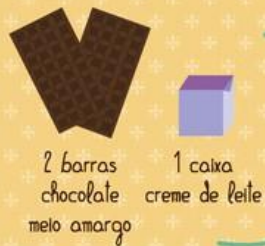
Misture o açúcar, as farinhas e o fermento.

Aos poucos adicione o creme à mistura seca, mexendo até formar uma massa homogênea.

Coloque em uma forma já untada e polvilhada.

Asse por 30 min

COBERTURA GANACHE DE CHOCOLATE



Derreta o chocolate em uma panela em banho-maria, depois misture o creme de leite.

Com o bolo desenformado, cubra com o ganache.

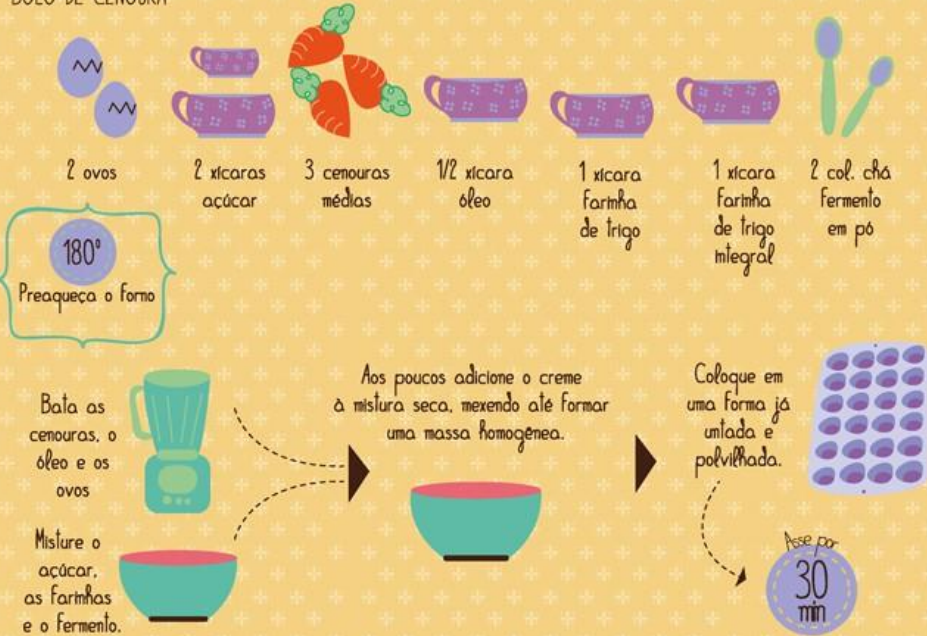


Tem
criança na
cozinha

- **Conhecimentos Explícitos:**
 - Ingredientes;
 - Temperatura do forno;
 - Quantidades;
 - Instrumentos;
- **Conhecimento Tácito:**
 - Ponto de “liga” dos ingredientes;
 - Massa “homogênea”;
 - Textura e cor da cobertura;
 - Sal “a gosto” (quando solicitado);

BOLO DE CENOURA COM GANACHE

BOLO DE CENOURA



COBERTURA GANACHE DE CHOCOLATE



Tem
criança na
cozinha

- **Conhecimentos Individuais (Juvenal):**
 - “Manhas” do forno;
 - Dosar os ingredientes;
 - Experiência de outros locais de cozinha;
- **Conhecimentos organizacionais:**
 - Registro das receitas;
 - Planejamento do volume de vendas;
 - Registro dos clientes;
 - Divisão das tarefas na cozinha;

Dados: 10°

- Diretamente observáveis ou verificável, um fato

Informação: Previsão do tempo para próxima sexta-feira à noite

- Conteúdo que representa os dados analisados

Conhecimento: A patinação de sexta a noite vai ser cancelada, preciso mudar meus planos

- Informação subjetiva e valiosa - validada e organizada em um modelo

Dinâmica de Trabalho

- Com base no **ciclo de serviço** escolhido na última aula (exemplo apresentado), cada grupo deve **elaborar uma história** (com contexto, personagens) de uma forma CRIATIVA, destacando:
 - Conhecimentos envolvidos no processo:
 - **Tácitos / Explícitos**
 - **Individuais / Organizacionais**
- A história deve ser contada de 3 a 5 minutos.
- A estrutura para apresentação encontra-se no Moodle.